УДК: 339.138 DOI: 10.22394/2071-2367-2017-12-2-151-158

РЕАЛИЗАЦИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СФЕРЕ БАНКОВСКИХ УСЛУГ

Тычинская И.А., Грачева Н.П.[1]

В статье рассмотрены особенности реализации маркетинговой деятельности в сфере банковских услуг. Авторами проанализирована маркетинговая деятельность, реализуемая ПАО Сбербанк. Обосновано, что реализуемая маркетинговая концепция проводится с целью достижения технологического прорыва как основного базиса реализации стратегии развития банка. Структрированы направления совершенствования системы управления маркетинговой деятельности и обеспечения развития стратегических программ в сфере банковских услуг.

Ключевые слова: маркетинговая деятельность, концепция развития, маркетинг, банковские услуги, клиентоориентированность, корпоративные клиенты.

IMPLEMENTATION OF MARKETING ACTIVITY IN THE SPHERE OF BANKING SERVICES

TYCHINSKAYA I.A. – Candidate of Economic Sciences, Docent, Central Russian Institute of Management – branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Russian Federation, Orel)

GRACHEVA N.P. – Master Student, Central Russian Institute of Management – branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Russian Federation, Orel), e-mail: 431414@mail.ru

In the article features of realization of marketing activity in sphere of bank services are considered. The authors analyze marketing activities implemented by PJSC Sberbank. It is substantiated that the marketing concept being implemented is aimed at achieving a technological breakthrough as the main basis for the implementation of the development strategy of the bank. The directions for improving the management system of marketing activities and ensuring the development of strategic programs in the sphere of banking services are developed.

Keywords: marketing activity, development concept, marketing, banking services, customer orientation, corporate clients

В сегодняшних экономических условиях основная цель деятельности банка продвижение своих услуг, получении прибыли и расширение собственной ниши на рынке. Маркетинг является ключевым инструментом изучения рыночной конъюнктуры, прогнозирования динамики спроса и предложения и активного воздействия на состояние рынка. Эти возможности маркетинга крайне востребованы в современных сложных экономических условиях для расширения инструментария регулирования рынка и обновления всей системы приемов и методов экономического управления.

Тычинская Ирина Александровна – кандидат экономических наук, доцент, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Среднерусский институт управления-филиал, адрес: 302028, Россия, г. Орёл, б. Победы, 5а, e-mail: ira-men@yandex.ru

Грачева Наталья Петровна – магистр, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Среднерусский институт управления-филиал, адрес: 302028, Россия, г. Орёл, б. Победы, 5а, e-mail: ira431414@mail.ru

По Ф. Котлеру, конкурентоспособность определяет способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке, а ключевая компетенция организации – компетенция, обеспечивающая конкурентное преимущество[1].

Конкурентное преимущество достигается посредством стратегического позиционирования банка. А лидерство достигается именно посредством неценовой конкуренции. Как видно, маркетинговая составляющая необходима для стратегического позиционирования на рынке и обеспечивает связь между клиентом и банком, а точнее между потребностями клиента и разработкой необходимых продуктов и услуг банком. Все чаще грамотная деятельность маркетингового отдела в формировании неценовой конкуренции дает преимущества для всей деятельности банка в целом. Примером тому являются мероприятия по повышению лояльности клиентов, разработка стратегии размещения банкоматов и филиалов, проведение различных акций и скидок, дистанционное и онлайн обслуживание. Все эти маркетинговые ходы обеспечивают банку лидерство или хотя бы удержание позиций на прежнем уровне.

Сбербанк является одним из ключевых поставщиков финансовых ресурсов в российскую экономику. За 2015 год Сбербанком было выдано кредитов корпоративным клиентам на сумму 6,8 трлн руб. Портфель кредитов юридическим лицам вырос на 5,2% до 12,2 трлн руб. Валютные кредиты занимают порядка 37% портфеля кредитов корпоративным клиентам. Банк активно взаимодействует с клиентами разного масштаба и разных форм собственности. Сегментная структура портфеля представлена в табл. 1.

Таблица 1 – Структура корпоративного кредитного портфеля в разрезе клиентских сегментов, 2015-2016 г.г.

Table 1 - Structure of the corporate loan portfolio in customer segments, 2015-2016.

Структура корпоративного кредитного портфеля млрд. руб.			***доля, %***	
	1 янв'15		***1 янв'16***	
Крупнейший бизнес	7 830	63.9%	7 118	61.1%
Крупный и средний бизнес	2 931	23.9%	3 079	26.4%
Малый и микро бизнес	472	3.9%	565	4.9%
Региональный гос-сектор	878	7.2%	756	6.5%
Прочие	138	1.1%	130	1.1%
Всего	12 249	100.0%	11 648	100.0%

Новая система совершенствования маркетинговой деятельности во многом основана на взаимодействии с клиентом, а также зависит от потенциала в объемах продаж продуктов и прибыли.[2] Продолжают работать клиентско-сервисные команды. Начаты кампании продаж по девяти продуктам: зарплатные проекты, торговое финансирование и документарные операции, внешнеэкономическая деятельность, конверсионные операции, эквайринг, инкассация, обороты по корреспондентским счетам, пассивы, продукты MB&A.

[1] Исследования Interactive Research Group [Электронный ресурс]. – URL: http://www.sostav.ru/news.

[2] Тычинская И.А., Грачева Н.П. Маркетинговая деятельность банка как основа его конкурентоспособности// Вестник государственного и муниципального управления.– 2016. – №4. – С. 64

Введена позиция операционного менеджера CIB как единой точки контакта клиента с банком по всем операционным вопросам. Изменен порядок работы с обращениями клиентов: все обращения теперь обрабатываются в одном центре. Служба HEPL.CIB поддерживает клиентских менеджеров во всех нестандартных и спорных операционных ситуациях, что повышает оперативность обработки обращений и дает возможность клиентам получать индивидуальные ответы на свои запросы.

Также, одним из направлений совершенствования маркетинговой деятельности ПАО Сбербанк предложила усовершенствовать по синдицированному кредитованию. Команда по синдицированному кредитованию Sberbank CIB совместно с Ассоциацией региональных банков России разработала и представила банковскому сообществу стандартную документацию по синдицированному кредитованию в российском праве. В текущих экономических условиях синдицированный кредит позволяет проводить крупные реструктуризации, в том числе с привлечением государственных гарантий, а также осуществлять совместно с другими банками долгосрочное финансирование крупных инвестиционных проектов.[1]

В 2016 году Банк внедрил новые продукты, которые пользуются высоким спросом у клиентов. Среди них Ключевая+, внутрироссийский аккредитив с досрочным платежом и другие. Запущено направление цветных металлов в товарно-сырьевых операциях, заключен ряд сделок с цинком, медью, никелем, алюминием.

Сформирована инфраструктура для кредитования в юанях. Подписаны соглашения о сотрудничестве по линии торгового финансирования с ведущими китайским банками на сумму более 4,5 млрд долл. США.

Регулярной практикой стало проведение встреч Sberbank Investment Research с клиентами территориальных банков. В этом проведена конференция «Металлургия и горнодобывающая промышленность. Производство удобрений», в рамках которой удалось собрать на одной дискуссионной площадке более 200 представителей бизнеса, государственных органов и отраслевых экспертов. Несмотря на сложные макроэкономические условия, индекс удовлетворенности клиентов CIB по результатам независимого исследования возрос по сравнению с предыдущим годом на 1 пункт до 78,5.

Из нововведений в технологической сфере можно выделить запуск Департаментом глобальных рынков брокерской платформы на iPad и системы торговли опционами на платформе ORC. Завершена автоматизация всех требований EMIR – европейского регулирования рынка производных инструментов, что дает Сбербанку доступ к данному рынку.

Управлением торгового финансирования и корреспондентских отношений начата опытно-промышленная эксплуатация системы дистанционного банковского обслуживания для финансовых институтов Sberbank FinLine. В пилоте приняло участие 11 финансовых институтов. Система предоставляет сервис по управлению счетами и расчетными документами в режиме реального времени с поддержкой форматов SWIFT.[2]

Сбербанк продолжает оптимизировать структуру своего корпоративного бизнеса. Происходит переход на целевую юридическую и организационную структуру CIB. Сформирована вертикаль CIB в регионах, выделены вертикали по кредитованию, финансированию недвижимости и мониторингу кредитных операций. Существенно улучшено качество проектного управле-

[1] Ляпина И.Р. Использование маркетинговых исследований в оценке эффективности управления товарной политикой предприятия.// Среднерусский вестник общественных наук. 2016. – Т.11. – № 4. – С. 150– 157.; Тычинская И.А. Использование технологий маркетинга для разработки стратегии развития региона // Среднерусский вестник общественных наук. – 2014. – № 4 (34). – С.149.;

[2] Тычинская И.А.,Комаревцева О.О. Application of marketing account of structural changes in the economy of the region.// The Genesis of Genius. – 2015. – Т. 2. – № 2. – С. 40

ния в блоке CIB – контроль над реализацией проектов приведен в соответствие со стандартами Сбербанка. Проведен due diligence международных офисов CIB.

Основные достижения в направлении *торговых операций на валютном рынке* в 2015 году связаны с реализацией крупных конверсионных сделок с корпоративными клиентами объемом более 1 млрд долл. США без влияния на курс, с запуском нового продукта форвард с открытой датой, с оптимизацией операций, совершаемых через платежную систему Visa, а также с запуском в пилотную эксплуатацию платформы электронной торговли Sberbank markets.

Развивались операции с *валютно-процентными производными инструментами* и динамическим управлением кредитным риском контрагентов. Запущены новые продукты: кредит со встроенным кванто-свопом, гарантия участия в сделке и залоговый депозит.

Сбербанк активно работал на *денежном рынке*. Основная рыночная тенденция в 2015 году – сокращение объема задолженности кредитных организаций в рублях и долларах США перед органами кредитно-денежной политики, при этом рефинансирование происходило в первую очередь за счет роста краткосрочных валютных пассивов банков. На этом фоне Сбербанк увеличил портфель обратного репо с 1,5 до 3 млрд долл. США. Также были реализованы новые продукты, которые позволяют:

– размещать доллары США и евро через операции репо на Московской Бирже как на междилерском рынке, так и через центрального контрагента;

– осуществлять операции займа ценных бумаг без обеспечения, что позволяет Банку привлекать дополнительную ликвидность;

– заключать сделки Репо с плавающей ставкой.

Банк работает над упрощением ИТ-ландшафта, сокращением сроков вывода на рынок банковских продуктов, обеспечением надежности и необходимой производительности систем, оптимизацией проектной деятельности банка. К этим задачам добавились не менее значимые: обеспечение качества внедряемых программ; снижение стоимости ИТ-сопровождения; разработка платформы поддержки развития бизнеса для обеспечения стратегического преимущества Группы на рынке банковских услуг.

В рамках совершенствования системы управления маркетинговой деятельности ПАО Сбербанк обоснована необходимость достижения технологического прорыва.

Реализации данной маркетинговой концепции проводится с целью достижения технологического прорыва как основного базиса реализации Стратегии развития Банка до 2018 года. Для этого в ПАО Сбербанк был создан блок «Технологии» на базе блока ИТ и Операционного блока.

В 2016 году была проведена серьезная реорганизация Сбербанка на всех уровнях, что стало возможным благодаря централизации многих поддерживающих функций. В региональной сети сокращены универсальные офисы, которые обслуживали и физических, и юридических лиц, сокращен один уровень управления – ОСБ, ликвидированы два территориальных банка и их отделения присоединены к другим регионам, после чего количество территориальных банков сократилось с 16 до 14. Проведена реформа внутренней структуры Банка с выделением новых организационных блоков «Технологии» и «Сервисы» для построения операционных процессов по принципу Единой Сервисной Организации. Эти изменения призваны сделать Сбербанк организацией, которая максимально быстро и эффективно реагирует на любые изменения внешней и внутренней среды.

Одним из негативных факторов внешней маркетинговой среды является постоянно растущая нагрузка, например, транзакционная нагрузка в системах Банка выросла примерно в 1,5-2 раза по сравнению с предыдущим годом, что связано с развитием функциональности систем и ростом клиентской базы. При этом цели по надежности систем выполнены за счет

Программы «99,99», в которой реализуется резервирование и ставится акцент на проактивной работе с операционными рисками. В конце года удалось обеспечить как минимум полугодовой запас по производительности критичных систем Банка, что позволило без существенных сбоев выдержать традиционную пиковую нагрузку в конце 2015 года.

Сохраняется по-прежнему высокий уровень DDoS атак на ресурсы Банка. Атаки становятся более интеллектуальными, растет их мощность. Благодаря мерам Программы «99.99» в 2015 году ни одна из атак не достигла своей цели; для сравнения – в 2014 году в результате DDoS атак было нарушено предоставление клиентского сервиса в полном объеме общей продолжительностью около часа. В Банке работает собственный центр по противодействию интернет атакам.

Сбербанк традиционно получает высокие оценки своей деятельности в области торгового финансирования, документарного и расчетного бизнеса как в России, так и на международном рынке. В 2015 году Сбербанк был признан лучшим банком в области торгового финансирования в России и странах СНГ ведущими международными финансовыми изданиями Global Finance и Trade & Forfaiting Review. Сбербанк также является лидером рынка расчетов внутрироссийскими аккредитивами согласно исследованию рейтингового агентства «Эксперт РА».[1]

Сбербанк продолжает сотрудничество с корпоративными клиентами крупного и среднего бизнеса и оптимизирует работу в данном сегменте. В целом эта работа трансформируется по нескольким направлениям: повышается степень проникновения цифровых процессов, снижается операционная функция сотрудников и смещается в область консультирования. Сотрудник становится не столько операционистом, сколько помощником и партнером, который может на профессиональном уровне посоветовать клиенту правильное решение бизнес-вопроса. Такая модель обслуживания предполагает важность личного контакта, поэтому меняется работа контактного центра, появляются дистанционные клиентские менеджеры и продуктовые специалисты.

Внедрена единая для всей вертикали система управления продажами, охватывающая управленческие функции 900 руководителей ВСП блока Корпоративный бизнес, 180 региональных менеджеров, 80 руководителей подразделений продаж. Система унифицирует многие процессы на всех уровнях и обеспечивает во всей сети продаж единый бизнес-ритм планирования и целеполагания.

Созданная на основании запросов и пожеланий самих клиентов *модель работы с новыми корпоративными клиентами* позволила сделать первые 100 дней сотрудничества с Банком максимально прозрачными и комфортными для клиента. Принципиально новыми этапами стали процедура обязательного знакомства с руководителем ВСП и обучения клиентов онлайн-сервисам. Полное соответствие предложенной модели пожеланиям клиентов свело к минимуму отток новых клиентов.

Создание *клиентско-продуктовых команд* в работе со средним и крупным бизнесом позволяет и новым, и действующим клиентам получать комплекс банковских услуг с выделением специалистов. Объединение сотрудников на базе общих целей позволяет заменить конкурентное взаимодействие специалистов Банка на слаженное движение к максимальному удовлетворению потребностей клиента. Формирование команды для постоянной группы

[1] Тычинская И.А. Управление финансово-инвестиционными ресурсами муниципальных образований на основе формирования и адаптации трехмерной схемы матричного подхода Абеля // The Genesis of Genius.- 2014. – 3-1. – С. 67

клиентов, а не отдельной сделки, обеспечивает клиентам максимально высокий уровень сервиса.

Сбербанк создает линейку продуктов для легкого доступа клиентов к тому виду заемных средств и инструментов, который им наиболее подходит. Запускается онлайн- кредитование, когда клиент сможет без визита в банк запросить и получить кредит. Внедрены услуги электронной гарантии и электронного факторинга.

Банк работает над тем, чтобы бизнес самих клиентов стал эффективнее. В частности, разработана услуга «Сбербанк аналитика», пользуясь которой клиент практически может отказаться от финансового директора. В удобном интерфейсе клиент сможет анализировать и контролировать свою деятельность: доходы и расходы, контрагентов, кассовые разрывы и многое другое.

Реализована возможность выбора наиболее удобного для корпоративного клиента канала получения консультаций, что особенно важно в момент пиковых нагрузок на телефонной линии. Активно используются новые каналы коммуникаций с клиентами: сервис обратной связи на сайте Банка и заказ обратного звонка, онлайн-чат в интернет- банкинге. На ежегодной конференции FocusForum газеты «Ведомости» Сбербанк получил специальный приз «За клиентоориентированность» в проекте по сопровождению корпоративных клиентов в Контактном центре. Сбербанк победил также в номинации «Проект года по организации технической поддержки корпоративных клиентов» на церемонии CNews Awards.

При помощи *Модели развития клиентов малого и микробизнеса*, основывающейся на математических моделях и позволяющей значительно повысить качество адресных предложений клиентам.[1] Банк рассчитал потенциал каждой точки продаж, что было использовано в процессе бизнес-планирования на 2017 год. В рамках совершенствования системы управления маркетинговой деятельности и обеспечения развития стратегических программ Сбербанк были получены следующие результаты.

1.Завершена беспрецедентная по размаху Программа централизации ИТ-систем «Централизация 2.0», которую 4 года реализовывала команда из 32 тыс. человек. В итоге консолидированы 15 тыс. систем территориальных банков, централизованы базы данных. Создана одна из крупнейших в мире централизованная ИТ-платформа. За счет создания единого информационного пространства сокращены сроки вывода на рынок новых банковских продуктов для клиентов.

2. В рамках стратегической Программы «Надежность 99.99» более чем по 60% систем совокупный простой составил не более 52 минут в год. Работает режим дублирования, при котором обслуживание клиентов продолжается в режиме ограниченного функционала при сбое или проведении технологических работ, что позволило избежать простоев общей длительностью более 275 часов за год.

3.Начата работа над программой «Создание платформы поддержки развития бизнеса (18+)» с привлечением мировых экспертов в области архитектурных вопросов. Цель – обеспечить стратегическое преимущество Группы на рынке банковских услуг, создав платформу, которая будет удовлетворять требованиям бизнеса на горизонте 2018- 2023 года, сократить сроки вывода на рынок новых продуктов, снизить стоимость владения ИТ - инфраструктурой, увеличить эффективность бэк-офиса.

[1] Тычинская И.А.,Комаревцева О.О. Формирование маркетинговой среды для развития малого бизнеса в региональном разрезе/Тычинская И.А., Комаревцева О.О.//Среднерусский вестник общественных наук. – 2015. – Т. 10. – № 4. – с. 154

4. В рамках Программы «Централизация 3->0» выведены из эксплуатации нецелевые системы и проведена замена ИТ-оборудования для получения экономии сметы. Цель – завершить централизацию ландшафта, существенно повысив экономическую эффективность ИТ-активов.

5. Успешно завершен этап трансформации организационной структуры подразделений ИТ-сопровождения в рамках Программы «Эверест». Созданы сквозные вертикали управления и поддержки сервисов.

6. В рамках работы по направлению «Супермассивы данных» создан Лабораторный Кластер Супермассивов, сформирован портфель из инициатив по монетизации данных, часть из них реализованы в виде прототипов коммерческих решений.

Библиография/ References:

1. Совершенствование форм и механизмов межрегиональной интеграции России и обзор европейского опыта: Аналитический доклад. – Новосибирск: Изд-во ИЭиОПП СО РАН, 1999.

2. Территориальное управление экономикой. Словарь-справочник / Гл.ред. В.П.Колесов, В.М.Шупыро – М.: ТЕИС, 2001. – 642 с.

3. Друкер П. Эффективный руководитель. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2007.

4. Ляпина И.Р. Использование маркетинговых исследований в оценке эффективности управления товарной политикой предприятия // Среднерусский вестник общественных наук. – 2016. – Т. 11. – № 4. – С. 150-157.

5. Мэнкью Н.Г. Принципы экономикс. – СПб.: Питер, 2002.

6. Тычинская И.А., Комаревцева О.О. Маркетинг инвестиционных возможностей региона (на примере Орловской области) // Региональная экономика: теория и практика. – 2013. – № 34. – С. 23.

7. Тычинская И.А. Использование технологий маркетинга для разработки стратегии развития региона // Среднерусский вестник общественных наук. – 2014. – № 4 (34). – С.148-155.

8. Tychinskaya I.A. Komarevtseva O.O. Management financial and investment resources of municipal education on the basis of developing and adapting three-dimensional schemes matrix approach Abel- Scientific and educational journal; Geneve, Switzerland, 1 December 2014 №3. Publishing Center of The international scientific association of economists “Consilium”, Geneve,- 2014. – p.69.

1. Sovershenstvovanie form i mekhanizmov mezhregional'noi integratsii Rossii i obzor evropeiskogo opyta: Analiticheskii doklad [Improving the forms and mechanisms of Russia's interregional integration and reviewing European experience: An analytical report]. – Novosibirsk: Izd-vo IEiOPP SO RAN, 1999. (In Russ.)

2. Territorial'noe upravlenie ekonomikoi [Territorial management of the economy]. Slovar'-spravochnik / Gl.red. V.P.Kolesov, V.M.Shupyro – M.: TEIS, 2001. – 642 p. (In Russ.)

3. Druker, P. (2007) Effektivnyi rukovoditel' [Effective leader]. – M.: Izdatel'skii dom «Vil'iams». (In Russ.)

4. Liapina, I.R. (2016) Ispol'zovanie marketingovykh issledovanii v otsenke effektivnosti upravleniia tovarnoi politikoi predpriiatiia [Using marketing research in assessment of efficiency of enterprise commodity policy] // Srednerusskii vestnik obshchestvennykh nauk [Central Russian Journal of Social Sciences]. – T. 11. – № 4. – P. 150-157. (In Russ.)

5. Menk'iu, N.G. (2002) Printsipy ekonomiks [Principles of economics]. – SPb.: Piter. (In Russ.)

6. Tychinskaia, I.A., Komarevtseva, O.O. (2013) Marketing investitsionnykh vozmozhnostei re-

giona (na primere Orlovskoi oblasti) [Marketing of investment opportunities in the region (by the example of Orel region)] // Regional'naia ekonomika: teoriia i praktika [Regional Economics: Theory and Pactice]. – № 34. – P. 23. (In Russ.)

7. Tychinskaia, I.A. (2014) Ispol'zovanie tekhnologii marketinga dlia razrabotki strategii razvitiia regiona [The use of marketing techniques to develop a regional development strategy] // Srednerusskii vestnik obshchestvennykh nauk [Central Russian Journal of Social Sciences]. – № 4 (34). – P.148–155. (In Russ.)